LES ESSENTIELS D'
artélie
CONSEIL

NUMÉRO 10 / MARS - AVRIL 2010
L'ACTUALITÉ DU RISQUE HUMAIN EN ENTREPRISE

FIGURER SUR LA LISTE VERTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX N'EST PAS UN GAGE DE VERTU

par Bénédicte Haubold

À quoi bon figurer dans la liste des bons élèves ? Les entreprises considérées comme vertueuses par le ministère du travail - celles qui ont signé un accord sur les risques psychosociaux ou qui se sont engagées à mener des projets dans ce domaine - sont loin d'avoir résolu la question. Elles se contentent souvent, dans ces accords, de confier à un consultant externe une mission de diagnostic. Ces discussions peuvent toutefois s'avérer utiles si elles conduisent les parties prenantes à s'impliquer directement dans la prévention et le traitement des risques humains.

Début février, le ministère du travail a - très brièvement - publié la liste rouge des entreprises n'ayant pas engagé de discussions sur les risques psychosociaux. L'attention du public s'est focalisée sur ces "mauvais élèves". Ces derniers n'ont pas tardé à protester et à remettre en cause la méthode. La liste verte des "bons élèves" a soulevé moins de passions. Elle ne nous paraît pourtant pas beaucoup plus convaincante. Y figurer ne signifie pas que l'on a résorbé les tensions dans son entreprise. Tout au plus que l'on est parvenu à se réunir autour d'un texte. Le contenu de ces premiers accords - publiés sur le site du ministère - montre les limites de l'exercice.

UN DIALOGUE SOCIAL PEU EFFICACE

Le dialogue social, et les jeux politiques qu'il suppose se prête mal à la prévention et au traitement des risques psychosociaux. Rentrer dans une négociation suppose un rapport de force, et des compromis. Or, la première étape, lorsque l'on s'intéresse aux risques humains en entreprise, est de dresser un diagnostic aussi objectif et partagé que possible. On ne voit pas bien en quoi le dialogue social, ou l'atteinte d'un compromis, peut y contribuer. La détection des risques psychosociaux devrait s'appuyer en premier lieu sur le témoignage du salarié, dans son poste. Les partenaires sociaux tiennent un rôle dans la démarche, mais pas à ce

LE CHIFFRE

60% Selon une étude menée en 2009 par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 6 européens sur 10 s'attendent à ce que le ralentissement économique détériore leurs conditions de travail. Le phénomène est amplifié par la crainte de perdre ou de laisser passer un emploi. En effet, une majorité d'européens déclare, en cette période, privilégier "la sécurité de l'emploi" et "le niveau de salaire" aux conditions de travail et aux horaires, qui ne viennent que dans un second temps. Seuls les Pays-Bas placent les conditions de travail au premier rang de leurs préoccupations. Enfin, pour 59% des Français, mes conditions de santé et de sécurité au travail se sont au moins "plutôt améliorées" ces cinq dernières années. Ces résultats sont issus d'une vaste enquête auprès de 1000 personnes dans chaque Etat membre de l'Union européenne.

› Consulter l'ensemble des résultats

ARTÉLIE DANS LA PRESSE

Notre cabinet est régulièrement sollicité par les médias sur les thèmes d'actualité recoupant son expertise spécifique.

» **Revue Banque** *(avril 2010)*
Repérer les sources de tension potentielles

» **La Tribune.fr** *(18 mars 2010)*
Salariés au bord de la crise de nerfs

» **Personnel** *(janvier 2010)*
De nouvelles obligations pour les entreprises

» **Le Nouvel Economiste** *(3 décembre 2009)*
Les trois âges du management

» **Les Echos** *(30 novembre 2009)*
Les risques psychosociaux restent sous-estimés au travail

» **L'Expansion.com** *(30 novembre 2009)*
Pourquoi Henri Proglio veut sauver sa

stade.

DES ACCORDS D'UNE PORTEE LIMITEE

Le principe d'une première évaluation des risques psychosociaux figure d'ailleurs sur certains de ces premiers accords. Dans le principe, on ne peut qu'y souscrire. Mais fallait-il une telle pression politique pour parvenir à ce résultat ? Plusieurs mois de discussions étaient-ils vraiment nécessaires ? Les inquiétudes de certains dirigeants ou organisation syndicales, pour qui ces discussions n'ont pas permis d'avancer sur le fond, peuvent paraître justifiées. Les accords obtenus ne sont que le point de départ de la démarche. En aucun cas son aboutissement.

Autre limite de ces premiers accords : ils appellent à une évaluation "scientifique" des risques psychosociaux. L'intention est louable, mais le concept paraît assez flou. L'approche "scientifique" signifie, en général, que l'on va utiliser certains questionnaires type, bien connus dans le domaine des ressources humaines. La plupart d'entre eux sont mal adaptés au contexte d'une entreprise. A moins d'être conçus sur mesure, ils ne tiennent pas bien compte de l'organisation du travail. Sans parler des aspects stratégiques ou ménagériaux, rarement pris en charge dans ces méthodes.

IMPLIQUER LES ENTREPRISES

Trop souvent, les dirigeants se contentent de confier l'évaluation et le traitement du "stress" à un cabinet de conseil en ressources humaines. Ils pensent pouvoir externaliser ces tâches. Cette observation s'est vérifiée lors de ces négociations obligatoires : certaines entreprises nous ont sollicité sur le travail d'évaluation des tensions au travail. Mais bien peu sont venues nous demander conseil, sur le contenu des accords en discussion.

Nous leur aurions recommandé de profiter de la négociation pour s'impliquer davantage dans le traitement des risques psychosociaux. Nous conseillons souvent aux dirigeants d'entreprise de commencer leur démarche par un audit interne, mené par un binôme (direction, manager, ou RH, d'une part, CHSCT, syndicat ou médecine du travail, d'autre part). Le simple fait d'impliquer directement la direction et les partenaires sociaux dans la démarche les amène à monter en compétence sur la question. Le constat dressé gagne alors en consensus, et en qualité. L'exercice imposé de la négociation pourrait être l'occasion de poser les principes de cet audit interne.

En tant que conseil, nous travaillons mieux avec les organisations qui se responsabilisent totalement sur les risques psychosociaux. Devant des entreprises peu impliquées, le consultant court le risque de l'instrumentalisation : la direction - ou éventuellement les syndicats - pourra être tentée de peser sur les conclusions de l'audit commandé.

Selon nous, inciter coûte que coûte les entreprises à passer des accords n'a qu'une efficacité limitée. Le rôle des pouvoirs publics sur la gestion des risques psychosociaux peut pourtant s'avérer très positif, en servant de carrefour et de relais à toutes les initiatives. Les questions - sensibles et relativement nouvelles - des conditions de travail demande une diffusion des connaissances et des bonnes pratiques au plus grand nombre. C'est en favorisant les rencontres et les échanges d'information que l'Etat aidera le mieux les entreprises à affronter cet enjeu.

rémunération

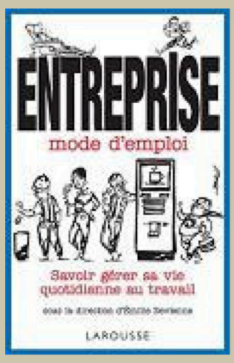
AGENDA

10 mars 2010
>> Intervention à l'IUMM : Journée sur la prévention du stress au travail

Intervention de Bénédicte Haubold de 14h à 15h sur le thème "Approche, préconisation et réflexions en matière de stress au travail".

UIMM, 56 avenue de Wagram, 75017 Paris

PUBLICATION



Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie a participé avec 26 auteurs, coachs, consultants, psychologues d'entreprises et psychiatres à la rédaction d'un nouvel ouvrage : Entreprise : mode d'emploi, Savoir gérer sa vie quotidienne au travail" (éditions Larousse). Paru le 16 septembre dernier, cet ouvrage placé sous la direction d'Émilie Devienne, coach (auteure chez Larousse, de Envie de changer. Pratiques et théories du Coaching et de Recomposer sa famille, coll. L'Univers psychologique) se demande comment "vivre mieux" son entreprise. Un livre composé de 50 articles, sans langue de bois, ni complaisance.

ENTREPRISE - mode d'emploi
Savoir gérer sa vie quotidienne au travail
Sous la direction d'Émilie Devienne
Editions Larousse

À PROPOS D'ARTÉLIE CONSEIL

Artélie Conseil évolue dans le champ de l'expertise et du conseil aux Directions Générales, sous un double volet : conseil stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Ses clients sont essentiellement les équipes de Direction et DRH.

Artélie Conseil aide à anticiper et résoudre les risques humains inhérents à la mise en place d'une stratégie. Ces risques s'expriment pour l'entreprise, sur le plan juridique (avec l'obligation de résultat dans la prévention des risques psychosociaux), "business" (report ou échec d'une stratégie) ou en terme d'image (médiatisation). Pragmatique, notre approche ne se limite pas au

“psychologique” et prend en compte à la fois les enjeux humains, stratégiques et organisationnels de l’entreprise.